

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelská etika

Business Ethics

Student: Karel Klocek

Vedocí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

2010

Místopřísežné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne.....

Podpis.....

Děkuji panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi za jeho vedení a pomoc při vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1.1 Teoretická východiska pro aplikaci etiky do organizace.....	8
1.1.1 Vymezení pojmu etika	8
1.1.2 Normativní etika.....	9
1.1.3 Etika v ekonomice.....	9
1.1.4 Etika a právo	10
1.1.5 Lidská práva	11
1.2 Podnikatelská etika	12
1.2.1 Kruhy podnikatelské etiky	12
1.2.2 Etické zásady pro obchod.....	12
1.2.3 Instituce rozvíjející etiku v podnikání	14
1.2.4 Zisk v systému tržního hospodářství	17
1.2.5 Faktory ovlivňující etické jednání podnikové jednotky.....	19
1.2.6 Proč by se měl podnik chovat eticky	22
1.2.7 Společenská odpovědnost podniku.....	23
1.2.8 Způsoby zavedení etiky do podniku.....	26
1.3 Použité metody sociálního výzkumu	28
1.3.1 Rozhovor.....	28
1.3.2 Dotazník	28
2 Praktická část.....	30
2.1 Představení společnosti	30
2.2 Organizační struktura.....	32
2.3 Zaměstnanecká struktura.....	33
2.4 Tematické rozdělení dotazníkového šetření	33
2.5 Vyhodnocení dotazníku	34
3 Návrhy a doporučení.....	47
4 Závěr.....	50
Seznam použité literatury:	51
Internetové zdroje.....	53
Seznam obrázků	53
Seznam grafů.....	53
Seznam příloh.....	54

Úvod

Etiku lze vymezit z několika pohledů. Obecně však tento pojem můžeme chápat jako určitou zásadu, podle které bychom se měli chovat, abychom neškodili. V dnešním světě je etika v každém směru lidského chování důležitější než kdykoli před tím. Člověk po materiální stránce dokázal za posledních několik málo desítek let přetvořit přírodu k obrazu svému tak, že by to stěžší někdo dokázal předpovědět.

Ruku v ruce s tímto vývojem však musí kráčet i normy, jež budou člověka a jeho technický vývoj korigovat a usměrňovat tak, aby neškodil svému okolí a v konečném důsledku sám sobě.

Pokrok nezastavíš. Tato okřídlená věta se dnes stává realitou všedního dne. Problémem rychlého vývoje může být paradoxně jeho neustálý chvat. Každý den je patentován nový produkt lidského myšlení a s ním nové možnosti jeho využití. Otázka dneška nespočívá v tom, čeho jsme schopni, ale jakým směrem se chceme dále ubírat. V dnešním neustálém shonu lidé zapomínají, proč původně přetvářeli své okolní prostředí. V současnosti již nemusíme bojovat o přežití a přesto to tak někdy stále vypadá.

Budoucí vývoj člověka a jeho pracovního života musí být pevně svázán s etickými normami od majitelů nadnárodních řetězců až po řadového zaměstnance. Jistotou zůstává, že příklady táhnou a pokud nebude vůle zavedení etického chování od nejvyšších manažerů, těžko můžeme očekávat podporu etického chování v dalších liniích firemní struktury.

Etika v podnikání je těžko spočitatelným jevem, její implementace do firemní strategie je dlouhodobou záležitostí. Na světové úrovni jsou podniky často s tímto tématem konfrontovány a od toho se také odráží jejich přístup k etice. Sociální a etický audit spolu s dalšími nástroji podnikatelské etiky, jsou stále více využívány. Česká republika je v tomto směru stále na začátku.

Cílem mé práce je analýza etického prostředí v cestovní kanceláři Nev-Dama, jejíž hlavní činností je prodej zájezdů. Zaměřuji se na pobočky a jejich zaměstnance. Dále se činnost cestovní kanceláře rozšiřuje na poskytování reklamy či firemní služby v souvislosti se zájezdy.

Formou osobního rozhovoru se zaměstnanci pobočky v Ostravě a dotazníkového výzkumu, provedeném na celorepublikové úrovni všech cestovních agentur této společnosti zhodnotím

aktuální etickou situaci v podniku a navrhnu vhodné nástroje pro případné zlepšení implementace etiky do podnikové struktury.

Bude mě především zajímat, zda jsou referenti prodeje dostatečně seznámeni s etickým postojem společnosti, ve které pracují, zda považují etiku v podnikání za důležitou a kde se ve své práci nejčastěji setkávají s etickými dilematy či např. jak pohlíží na „svou“ firmu v souvislosti s etikou.

Ze zjištěných poznatků vyhodnotím, zda firma Nev-Dama věnuje etice a její realizaci dostatečnou míru pozornosti a pokusím se případně navrhnout vhodné nástroje pro zlepšení organizace v etických otázkách.

1.1 Teoretická východiska pro aplikaci etiky do organizace

1.1.1 Vymezení pojmu etika

Jak jsem předeslal již výše, etiku, jakožto filozofický pojem nelze dogmaticky definovat bez možnosti vyvrátit či upravit tuto definici podle subjektivních kritérií. Existují mnohé formy etiky a možnosti „ohýbání“ tohoto pojmu podle všemožných hledisek.

V následujícím textu se proto snažím etiku uvést z co možná obecně nejpříjemnějších pohledů.

V dalším textu vycházím z publikace Bláhy [2]. Slovo etika vychází ze starořeckého slova ethos, jež má původně tři významy:

- mrav, zvyk, životní způsob,
- charakter, mravnost, morálka,
- bydliště či vlast.

Pojem etika je obecně označován jako nauka o morálce. Morálka vychází, jak již latinský překlad prozrazuje, z mravů.

Mrav ovšem není veličina absolutně vymezená, může být jak dobrý tak špatný. Morálka tedy popisuje stav mravů takový jaký je, ve skutečnosti.

Etika jako nauka o morálce tedy nastiňuje, poučuje nás, či motivuje ke stavu, který by měl být.

1.1.2 Normativní etika

Normativní etika je již blíže vymezena a stanovuje určité morální normy, podle níž je chování člověka označováno jako morální. Jednou z nejdůležitějších morálních norem je kategorický imperativ od německého filozofa Immaneula Kanta: Jednej tak, aby se účel tvého jednání mohl stát obecným zákonem.

Před Kantem již o morálce uvažovali jiní myslitelé. Konfucius například formuloval tři etické výroky, podobné Kantovu imperativu:

- Všichni lidé jsou stejní svou přirozeností.
- Čeho chceš sám dosáhnout, k tomu dopomáhej druhým.
- Co sám nechceš, nečiň jiným.

Ve stejném duchu můžeme nalézt etické normativy v bibli či jiných náboženských spisech starověké Indie a Číny.

1.1.3 Etika v ekonomice

Pohled na etiku jak se zdá, je po tisíciletí stejný. Základním faktorem etického chování je obecné blaho, které se v konečném důsledku projeví na blahu individuálním.

Dnešní tržní hospodářství vychází z faktu prospěchu jedince, který nabídne společnosti něco, co ji obohatí a tím obohatí i sám sebe. Hranice mezi obohacením společnosti a vykořisťováním je však velice tenká a v tomto bodě přichází na řadu právě etika a její “základy slušného chování”.

Podnikatel a jeho podnik v celém koloběhu tržního procesu musí zákonitě přicházet dnes a denně do kontaktu s lidmi, musí se chovat ke všem tak, aby vše proběhlo v pořádku a optimálně.

Přirozenou nutnost aplikovat etiku do veškerého jednání, tedy i do obchodního styku vystihuje Norman BARRY [1] takto: „Každodenním obchodováním a kontaktem s obchodními partnery, dodavateli a zákazníky lidé brzy zjistili, že je důležité věnovat pozornost vlastnímu jednání a chování. Ztráta jistoty či důvěry jednoho z obchodních partnerů může pramenit v sociální a ekonomickou ztrátu pro nás samotné. Vlastní zájem je důvodem k prokazování zdvořilosti a ohleduplnosti k našim zákazníkům, na základě obavy ze ztráty na úkor obchodních soupeřů s vynikajícím chováním a etickými zásadami, má etika tendenci se

časem internacionalizovat a vytvářet všeobecně platné normy chování pro ostatní. Během času se takové chování stává institucionalizovaným mezilidským kodexem, který je obvykle považován v dobře vychované a kultivované civilizaci za nezbytný.“

Bohužel dnes vidíme spoustu příkladů neetického jednání podnikatelských celků, které by měly být vzorem. Kategorický imperativ v případech těchto selhání funguje neúprosně. Podnikatelé se chovají jen tak, jak jim to umožní společnost a prostředí, ve kterém fungují.

Pokud podnikatelské nadnárodní celky zkreslují své výkazy, jejich zisky jsou obrovské, i když nejsou schopni dostát svým závazkům a v poslední řadě jsou podpořeny penězi daňových poplatníků, jak by se pak jakýkoli jiný celek v podnikatelském prostředí měl chovat jinak, než přijmout dané morální normy. Vždyť odmítnutí neetického chování může přímo ohrozit existenci podnikatelské jednotky, např. z důvodu menší konkurenceschopnosti.

A právě v této chvíli se rozpoutává nebezpečná spirála morálního úpadku. Kdy na první pohled obrovské zisky, jsou vykoupeny překročením základní lidské slušnosti. V tomto ohledu má značnou roli právo, tedy společností nastolené právní normy, jejichž překročení může být sankcionováno.

1.1.4 Etika a právo

Vztah práva a etiky je zajímavým fenoménem. V historii najdeme spousty příkladů, kdy právní nařízení jsou v přímém rozporu s normativní etikou.

V období druhé světové války se vydávané zákony zcela vymykaly základním morálním normám. A přesto je lidé vzali za své a chovali se podle nich. Byly totiž dány zákonem. Otázkou zůstává, proč tyto zákony vůbec vznikly. Je člověk, který je nařídil nebo vykonává neetický?

V těchto souvislostech je patrné, že etické normy nejsou tak jednoznačně určeny, jak se na první pohled zdá. To, co je pro jednoho eticky přijatelné, může pro druhého znamenat neetické. Proto nemůžeme chtít po zákonech, aby pokryly všechny problémy mezilidských vztahů.

Opravdu etické jednání vychází pouze z individuálního přesvědčení. Pokud je toto přesvědčení v rozporu s obecným blahem, můžeme očekávat, že právo bude porušeno, obcházeno nebo v tom nejhorším případě, že vydaný zákon se stane nástrojem pro narušení opravdu přínosných etických hodnot.

1.1.5 Lidská práva

Významným apelem na dodržování lidských práv jsou dokumenty shrnující základní práva lidí ve společnosti. Tato vyhlášení jsou nedílnou součástí etického myšlení a odrazovým můstkem pro společensky prospěšné jednání jak jednotlivců, tak podnikatelských či politických subjektů.

Bláha [2] znázorňuje významná vyhlášení o lidských právech takto:

	1000	Magna Charta libertatum
		Deklarace nezávislosti a Listina práv (USA)
W a t e r l o o	1800	Deklarace práv člověka a občana
Světové války	1900	
	1948	Všeobecná deklarace lidských práv
		Mezinárodní pakt o občanských a politických právech
		Listina základních práv a svobod (Praha 9.1.1991)
	2000	Charta základních práv EU

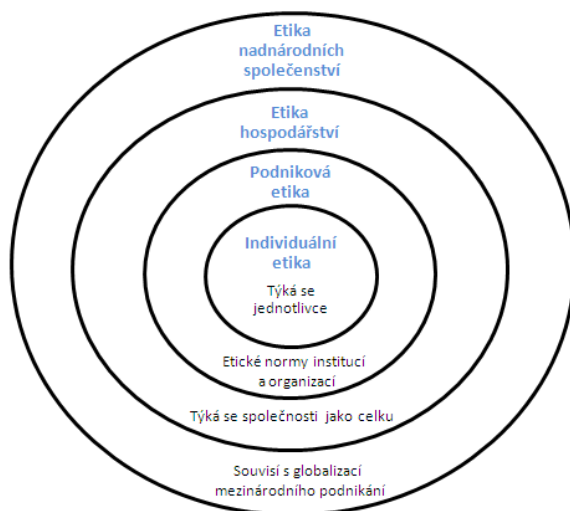
Obr. č. 1.1 Důležité dokumenty upravující lidská práva

Zdroj: Bláha [1]

1.2 Podnikatelská etika

1.2.1 Kruhy podnikatelské etiky

Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj etiky jednotlivce až k etice nadnárodních společností. Soustředné kruhy naznačují, jak je etika a její aplikace odvislá od individuální etiky jednotlivce na mikroúrovni, přes mezoúroveň etiky v samotných organizacích, na něž ovšem působí etika celého hospodářství a společnosti jako celku. Největší okruh etiky nadnárodních společností souvisí s globalizací mezinárodního podnikání a v obrázku zahrnuje všechny ostatní etické normy od jednotlivce až po společnost.



Obr. č. 1.2 Kruhy podnikatelské etiky

Zdroj: Bláha [1]

1.2.2 Etické zásady pro obchod

V globalizaci obestřeném světě je víc než kdy dřív důležitá etická připravenost manažerů v mezinárodním obchodě. V dalším textu vycházím z publikace Bláhy [2]. Jako pozitivní čin lze vnímat snahu Fredericka Philipse bývalého presidenta Philips Electronics a Olivera

Giscarda viceprezidenta INSEAD, kteří založili roku 1986 tzv. kulatý stůl v Caux (Caux Round Table), kde se scházejí představitelé mezinárodního obchodu z Evropy, Spojených států a Japonska.

Další významný manažer, prezident Canon Inc., Ryuzabura Kaku upozornil členy tohoto spolku na stále rostoucí provázanost světových ekonomik a z ní vyplývající nutnost vytvořit zásady pro chování mezinárodních korporací. Tento inektiv byl spouštěcím mechanismem pro širokou diskuzi o různých hlediscích světových mocností na obchod a jeho etické mantinely.

Výsledkem hledání společného etického kodexu je dokument Principles for bussiness. Vychází ze dvou základních etických ideálů:

- Japonský pojem kyosei znamená žít a pracovat společně pro obecné dobro.
- Druhým základním kamenem je ideál lidské důstojnosti, jež vyzdvihuje základní parametr člověka ve společnosti, tedy jeho hodnotu jako lidské bytosti, která by neměla být vykořisťována.

V úvodu dokumentu Principles for busines autoři připomínají nezbytnost zákonů tržních sil, avšak apelují na odpovědnost a respektování důstojnosti a zájmů všech osob, které se obchodu účastní.

Druhá kapitola dokumentu obsahuje sedm zásad etického jednání v současném podnikatelském prostředí, které dále uvádím podle Bláhy [1]:

Zásada č. 1: Odpovědnost podnikání: Krom primární odpovědnosti vůči akcionářům, rozšiřuje tato zásada odpovědnost podniku také vůči zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, konkurenci a širší komunitě.

Zásada č. 2: Ekonomický a sociální vliv na podnikání: Tato zásada se týká hlavně organizací, jež podnikají v méně rozvinutých zemích. Krom úzce zaměřeného jednání společností orientujících se na zisk, by měla organizace také dbát na sociální rozvoj, vzdělávání komunity, dodržování lidských práv, tedy celkový rozvoj země, ve které operují a jež jim přináší zisky.

Zásada č. 3: Podnikatelské chování: Pravdomluvnost, otevřenost, respektování dohod, transparentnost. Od těchto zásad by se měla každá organizace odrážet.

Zásada č. 4: Respektování pravidel: Krom dodržování práv a předpisů dané země a na mezinárodní úrovni, upozorňuje zásada také na někdy škodlivé dodržování dogmat v právních předpisech, jež může mít v konečném důsledku negativní účinek.

Zásada č. 5: Podpora mezinárodního obchodu: Organizace by měla podporovat mezinárodní obchod a řešit vše v rámci obchodního systému WTO a dalších mezinárodních dohod a předpisů.

Zásada č. 6: Ochrana životního prostředí: Úsporné využívání přírodních zdrojů a jejich ochrana jako základ budoucího rozvoje.

Zásada č. 7: Vystříhání se nezákonných operací: Zásada upozorňuje na jevy jako korupce, praní špinavých peněz, podpora terorizmu, obchod s narkotiky a podpora organizovaného zločinu.

Těchto sedm zásad, deklarovaných již v roce 1986, kdy rozvoj mezinárodního obchodu ještě nebyl obohacen o další státní celky v područí Sovětského svazu, předeslal, jak důležité bude v budoucnu dodržování základních etických norem v podnikání.

1.2.3 Instituce rozvíjející etiku v podnikání

Instituce zabývající se etickými normami v podnikání, jsou nezbytnými nástroji pro rozšiřování správných etických principů. Je možno přirovnat je k majáku na širém moři, kde každá firma, jako loď v rozbouřených vodách, více či méně hledá svou etickou stránku a pokud se má čím inspirovat, kam zakotvit, je to jen a jen dobře.

Podle Bláhy [2] na podnikatelské prostředí v České republice působí zejména tyto instituce:

European Business Ethics Network-Eben

Tato mezinárodní evropská instituce sdružuje státy jako Nizozemí, Německo, Španělsko, Anglii, Itálii a členem této neziskové organizace je i Česká republika. Členové EBENU jsou podnikatelé, manažeři veřejného sektoru a teoretikové snažící se na schůzích projednávat běžné etické problémy a dilemata. Na každoroční konferenci publikuje EBEN aktuální témata a snaží se v tomto směru o mezinárodní osvětu.

Business Leaders Forum

Celým názvem The Prince of Wales Business Leaders Forum-PWBLF. Tato mezinárodní nevýdělečná organizace je registrována jako charitativní vzdělávací instituce. O roku 1990 stojí v čele Charles, princ z Walesu. Sdružení je podporováno významnými představiteli mezinárodního obchodu v Evropě, Americe, Asii a Středního východu.

Spolupracuje také se Světovou bankou, Evropskou unií či Organizací spojených národů. V roce 1992 vzniklo Business Leaders Forum také v České republice. BLF mapuje problémy ovlivňující společnost, způsob života a rizika z toho plynoucí. Oslovuje dané instituce, iniciuje schůzky a hledá společný konsensus pro všechny zúčastněné. Sdružuje společnosti a firmy na národní i nadnárodní úrovni, které mají zájem o aplikaci etických norem do jejich podnikání.

Transparency International

Výrazným “hráčem”, ovlivňujícím transparentnost mezinárodního obchodu, je tato nevládní mezinárodní organizace. Transparency International se zabývá korupcí na mezinárodní úrovni v oblasti obchodu. Její sídlo je v Berlíně a za zhruba deset let trvající existence vytvořila více než 50 poboček po celém světě, včetně České republiky. Každá pobočka se musí řídit dvěma základními pravidly. Nesmí se pokoušet vyšetřovat jednotlivá obvinění z korupce, protože to je věcí příslušných orgánů činných v trestním řízení. Druhým pravidlem je, že pobočka musí zaujímat politicky neutrální postoj, aby nedocházelo k jednostranné podpoře vlády či opozice.

Společnost pro etiku v ekonomice

Vznik této společnosti uzrál roku 1994. Jejími členy jsou převážně akademičtí pracovníci v počtu překračujícím 40 členů. Cíl Společnosti pro etiku v ekonomice je zakotven v jeho stanovách, jež obsahují tyto body:

- podpora etického myšlení ve všech sférách ekonomického života i v dalších oblastech, zejména ve vzdělání, vědě, poradenství atd.
- propagaci informací vývoje ekonomiky,
- spolupráci s českými médii,
- organizování přednášek, seminářů, diskusí a neformálních setkání členů organizace.

Společnost pro etiku v ekonomice spolupracuje s výše zmíněnou evropskou organizací EBEN a také s mezinárodním projektem Council for Ethics in Economics, jenž se zabývá vlivem globalizace na organizace a jejich etické odpovědnosti.

Neméně významnou aktivitou Společnosti pro etiku v ekonomice je užší mezinárodní spolupráce mezi Polskou, Slovenskou, Maďarskou a Českou republikou. Společnost se snaží konvergovat tyto země k těsnější spolupráci prostřednictvím připravovaného projektu. Prvotním cílem je tyto postkomunistické země prostřednictvím výměny informací a osvěty vzdělávat a připravovat vhodné podmínky pro infiltrování etických zásad do řízení stávajících i nově se rodících společností.

Další významné seskupení podporující etiku v podnikání uvádím podle Putnové a Sekničky [5]. Jsou jimi zejména:

CSR Europe

CSR, tedy Corporate Social Responsibility vytvořila roku 1995 Evropská komise. CSR má za cíl rozvoj společenské odpovědnosti podnikání. Nezisková organizace má sídlo v Bruselu. Sdružuje okolo 65 firem a partnerských organizací. V České republice úlohu partnerské organizace zastává Business Leader Forum.

Cíl CSR Europe lze shrnout do těchto základních bodů:

- Propagovat koncept Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost podnikání) a etiky podnikání.
- Prohlubovat dialog mezi byznysem, investory, evropskými vládami, sociálními skupinami a občanskou společností.
- Stát se nezávislou autoritou ve věcech CSR.
- Nabízet poradenství a školení.
- Podporovat legislativní změny, usnadňující implementaci principů CSR.
- Vzdělávat experty pro oblast CSR.

CSR má velice složitou úlohu. Snaží se najít takový model etického řízení, který nebude omezovat rozvoj trhu. Dále musí vytvořit rámec etických zásad, aplikovatelný ve stejné míře do všech ekonomických mocností, bez vlivu na jejich konkurenceschopnost.

USA, Evropa či velmi rychle rozvíjející asijské ekonomiky se vždy budou snažit o své výsadní postavení na celosvětovém trhu, a pokud jim budou etické normy podstatnou překážkou k penetraci trhu, nebudou se podle nich chovat. Navenek je přijmout mohou, ale situace v podniku zůstane mnohdy stejná.

V tomto ohledu má výsadní právo každý spotřebitel či zaměstnanec. Pokud se organizace, jako je CSR, budou moci opřít o preference spotřebitelů, jež budou nakloněny eticky řízeným firmám, sami organizace brzy zjistí, že etické chování má své opodstatnění a výrazně napomáhá také ke zvyšování zisku.

1.2.4 Zisk v systému tržního hospodářství

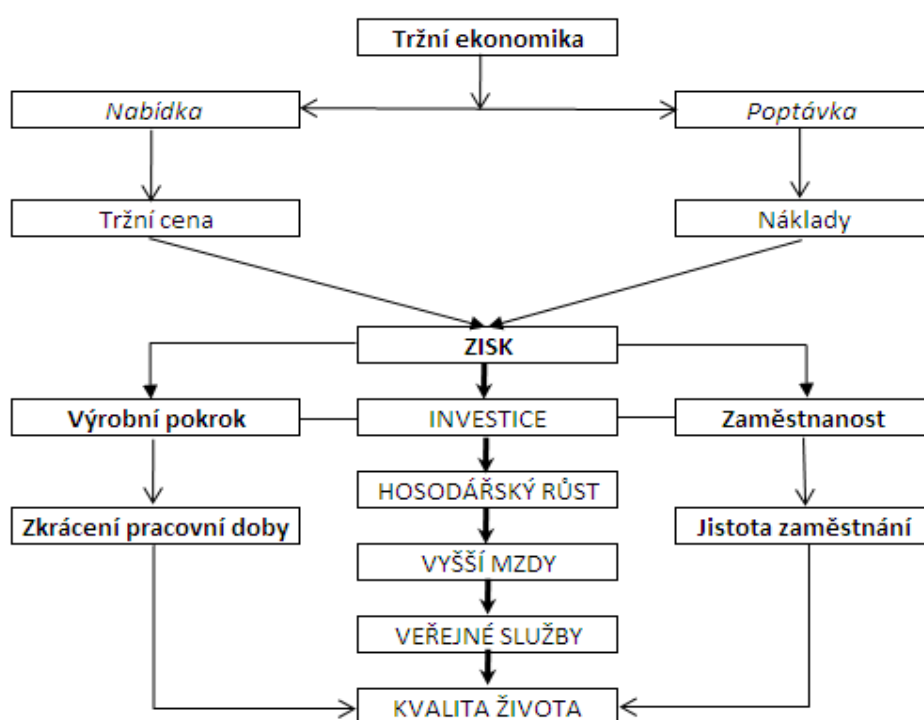
Již v roce 1776 Adam Smith publikoval ve své knize Bohatství národů mechanismus “neviditelné ruky trhu”. Smyslem tohoto teorému je naznačit, že hospodářský koloběh výrobků a služeb směnitelných za peníze je samovolně korigován a utvářen svou vlastní “vůlí” či kapacitou. V takovém systému jedinec, který chce zbohatnout, obohacuje svým podnikáním i okolní subjekty a v konečném důsledku se celý národ stává bohatším.

Od dob Adama Smitha uplynulo hodně vody. Ve chvíli kdy se měna odpoutala od reálné hodnoty, kryté např. zlatem, začala teorie samovolně čistícího ekonomického procesu uvadat a dnes z ní zbyla jen utopistická myšlenka. Dnešní ekonomické prostředí je masivně ovlivňováno expanzivní politikou. Státní banky emitují čím dál větší množství peněz, tím vlastně tlačí trh do neustálého přepětí jeho kapacity a vznikají ony bubliny odsouzené k prasknutí.

V takovém systému dnes musí každý podnik fungovat na dluh. Dluhové peníze jsou levnější primárně z prostého faktu rozdělení objemu dluhu na splátky. Z dlouhodobého hlediska není podnik donucen šetřit na své případné ztráty, a jakmile se kolotoč konzumace zastaví, jsou tyto podniky odsouzeny k zániku. Pokud ovšem nejde o důležitou banku či obrovský podnik zaměstnávající tisíce lidí.

Nabourání přirozeného tržního hospodářství zapříčiňuje opakující se krize. Navíc v dobách, kdy je ekonomika ve fázi neustálé expanze, inflační politika nepolevuje. Tlak, který je vyvíjen na všechny druhy podniků a v konečném důsledku i na jejich zaměstnance je obrovský.

Základní otázkou je, zda stále zvětšující se objem vytisknutých peněžních prostředků, zapříčiňuje lepší kvalitu života většiny obyvatel. Následující graf, který uvádím podle Putnové a Sekničky [5], naznačuje, jak tržní ekonomika, zisk a další veličiny přímo navazují na kvalitu života.



Obr. č. 1.3 Zisk v systému tržního hospodářství

Zdroj: Putnova, Seknička [4]

Velikost zisku (v grafu uprostřed), přirozeně zvyšuje možnosti investice, jež jsou přímo spojeny s výrobním pokrokem a zaměstnaností. Výrobní pokrok by měl, jak naznačuje levá část grafu, zkracovat pracovní dobu. Je s podivem, že i v tak prudkém výrobním pokroku, v jakém se bezpochyby nacházíme, se pracovní doba udržuje stále na průměrně osmi hodinách denně. Česká republika má v tomto ohledu jednu z nejdelších směn v Evropě.

Rychlost výrobního pokroku roste geometrickou řadou, přesto je v mnoha případech uměle zadržován a jeho pozitivní účinky na kvalitu života jsou snad příslibem do budoucnosti, kdy člověk využije např. plně kapacitu obnovitelných zdrojů.

V současnosti je samozřejmostí, že jediné, co donutí nadnárodní koncerny ke změně, je jen a pouze zisk. Etické hodnoty v businessu hrají zatím bohužel malou úlohu. A tak jak vidíme z dolní části grafu, primární cíl - kvalita života je ohrožována z obou stran.

Pravá strana naznačuje, že s růstem zisku, rostou investice a tím i zaměstnanost. Volatilita zadlužených podniků však přílišnou jistotu zaměstnání z dlouhodobého hlediska nepřináší.

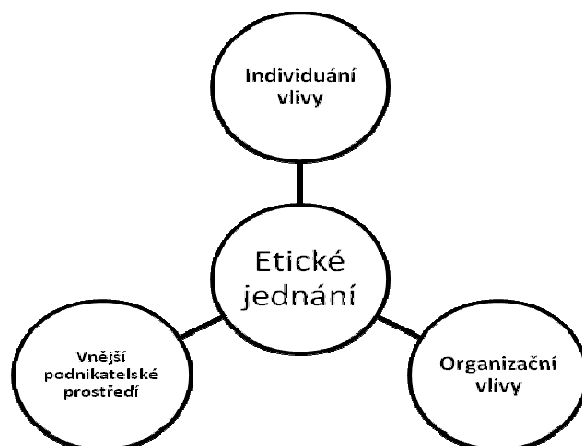
Prostřední část dává do spojitosti hospodářský růst, vyšší mzdy a konečně veřejné služby a kvalitu života. Alokace nabitého zisku do veřejných služeb nemůže být uzákoněna, ale měla by vycházet z postoje každé organizace ke všem účastníkům trhu. Vlastník se bude vždy snažit ukrojit ze zisku co nejméně, musí si však uvědomit, že z dlouhodobé perspektivy investice vložené do veřejných služeb, mohou v budoucnu zvýšit právě jeho zisk.

Spokojenost zaměstnanců je zárukou dobře odvedené práce, investice do neziskových organizací či jakákoli jiná dobročinná akce napomáhá k dobrému jménu firmy, což je v některých případech nejcennější položkou v majetku organizace.

1.2.5 Faktory ovlivňující etické jednání podnikové jednotky

Podnik je interaktivním členem prostředí a působí na něj mnoho vlivů, ovlivňujících jeho chování. Aby se mohl podnik chovat eticky, musí být splněna řada podmínek, vycházejících z vnitřních i vnějších vlivů prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Jak naznačuje následující graf, samotné etické jednání je vyústěním tří základních vlivů:



Obr. č. 1.4 Vlivy na etické jednání

Zdroj: Bláha [1]

Individuální vlivy

Vnitřní přesvědčení o významu etického jednání je základním předpokladem pro etické jednání. Související s předchozím předpokladem je emoční zralost, to jak člověk dokáže ovládat své emoce, ba dokonce použít je ve svůj prospěch, má vliv na stálost či rozkolísanost názorů a v přeneseném významu na dodržování morálních zásad.

Dalším významným individuálním vlivem je svědomí, jakýsi kontrolní orgán našeho chování. Svědomí vychází ze zásad okolí a našich vlastních vytvořených zásad. Pokud je náš žebříček hodnot správný a morálně v pořádku, svědomí dá vždy vědět, pokud se děje cokoli nekalého. Z předchozích atributů vnitřních vlivů vyplývá úroveň morálního vývoje a vůbec hodnotový systém a postoje z nich vycházející.

Proces morálního vývoje je dlouhodobý a provází člověka po celý život. Důležitou roli v tomto procesu hraje rodinné zázemí a neustálý zájem o poznání sebe sama i okolí. Jen člověk v přemýšlení aktivní, může být opravdu morálně dobře založen a jeho chování se pak stává ve všem jeho konání etickým, přirozeně morálním, plynoucím z uvědomění si dobra a zla.

Lze také zaujmout opačný postoj k morálce. Tzv. Machiavelismus si přisvojí jedinec přemýšlející chladně racionálně s úmyslem dosáhnout svého cíle bez ohledu na druhé, ba dokonce jejich vykořisťováním. Takovýto postoj předurčuje firmu k neetickému chování.

Vnější podnikatelské prostředí

Prostředí, v němž se podnik pohybuje, podstatnou mírou formuje jeho etický postoj. V tomto směru jsou nejvýznamnějšími vlivy:

- politicko-správní prostředí,
- právní prostředí,
- média,
- kulturně-výchovné prostředí,
- tuzemské podnikatelské prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, spolupracující organizace),
- zahraniční podnikatelské prostředí.

Politika je úzce spjata s právní a zákonodárnou mocí. Pokud tyto dvě komory státu nejsou schopny vytvořit eticky přínosné prostředí. Podnik, ať už je eticky odpovědný či ne, vždy musí “hrát hru” podle daných pravidel. Z tohoto faktu vyplývá velká odpovědnost státních zmocněnců a právě jejich etické normy. Těžko můžeme nazvat firmu, která se bude chovat eticky, ale v prostředí neetickém nebude vykazovat zisk, jinak než Donem Quichotem bojujícím s větrnými mlýny.

Média by měla být bez jakékoli politické zaangažovanosti. Zvláště pak média veřejnoprávní. Z historie první republiky můžeme pozorovat, že se noviny významně podílely na veřejném mínění a zastávaly roli jakéhosi veřejného ochránce práv. Být novinářem znamenalo sloužit veřejnosti a snažit se informovat spoluobčany o nekalostech, ať už politických či jiných.

Nestrannost dnešních novin je složitou otázkou. Některá média jsou v České republice vyloženě pokládána za politicky zaangažovaná. Druhou výtkou, a to i na adresu veřejnoprávních médií, je protěžování dvou hlavních politických stran či kauzy na objednávku v čase předvolebních bojů.

Je nutno dodat, že situace médií je jen odrazem celkového stavu státní správy. Mnohé kauzy, jež jsou v novinách propírány, v konečném důsledku „vyšumí“ do ztracena, jejich řešení ani nebývá započato a končí u státních žalobců či jsou odloženy pro nedostatek důkazů.

Zahraniční vlivy, působící na etické jednání v podnikatelském prostředí, snad mohou být minimálně v některých případech nesporné defraudace státních financí vzorem při řešení opravdu jinde stěžejí nedořešených kauz. Ovšem z hlediska celkového stavu podnikatelského prostředí ve světě, nemůžeme stav etiky v podnikání považovat ani v zahraničí za bezproblémový.

Organizační vlivy

Dalším významným vlivem, jenž působí na etické jednání, jsou vlivy organizační, které uvádím podle Bláhy[2]:

- organizační normy a směrnice,
- skupinové normy,
- organizační kultura,
- kodex pro etiku,
- systém odměn a trestů a další.

1.2.6 Proč by se měl podnik chovat eticky

Na položenou otázku nejlépe odpoví šestero přikázání od pana Rolného [6]:

1. Je v zájmu podniku chovat se eticky

Dobré morální klima uvnitř organizace stimuluje výkonnost zaměstnanců a předchází nákladům vzniklých v souvislosti s neetickým chováním. Na okolí působí dobře eticky vybavený podnik pozitivním dojmem a zvyšuje jeho prestiž.

2. Mravnost je obecným zájmem celé společnosti

Společnost jako celek vyžaduje dodržování etických zásad a každý podnik by se podle tohoto předpokladu měl chovat.

3. Každý ekonomický subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit

Tento předpoklad je základem jakékoli ekonomické činnosti. Pokud by nebyl realizován, nebylo by možné legálně jakýkoli podnikatelský záměr uskutečnit.

4. Obecně je považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat

5. Je společensky mravně neúnosné proklamativně se přihlásit k dodržování etických pravidel a pak je skrytě porušovat

6. Jakékoliv porušování morálních pravidel destruuje prostředí nezbytné pro podnikání

Pokud jsou morální pravidla porušována v míře větší než malé, může se podnikatelské prostředí změnit z morálního na amorální.

1.2.7 Společenská odpovědnost podniku

V průběhu ekonomického rozvoje a rozvoje podniků a jejich vlivu na společnost, roste také jejich odpovědnost vůči svému okolí. Z tohoto faktu vyplynula nutnost vymezit, komu jsou ekonomické subjekty odpovědné a proč.

Teorie odpovědnosti firem

Na začátku devatenáctého století se společenská odpovědnost odsouvala do pozadí a hlavním faktorem byla odpovědnost vůči vlastníků a akcionářům. Zisk a uspokojení předně jejich zájmů, byl primárním měřítkem úspěchu organizace. Postupem času s rozvojem obchodu, mezinárodní spolupráce a stále nových odvětví podnikání, začal být vliv podnikatelských jednotek na společnost stále větší a z tohoto faktu plynula také větší míra odpovědnosti ze strany samotných podnikatelů a akcionářů.

Putnová a sekničák [4] rozlišují dva základní pohledy na společenskou odpovědnost podniku. Jsou jimi teorie stockholder a stakeholder.

Teorie stockholder

Tato teorie vychází ze slov Milтона Friedmana: “Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání - používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.”

Milton Friedman vyzdvihuje odpovědnost vlády, která by měla určit jasná pravidla, jež budou dodržovat všichni bez výjimky. Teorém stockholder nahlíží na firmu, jako na právnickou osobu, a ta nemůže nést odpovědnost jako osoba fyzická.

Další argumenty souvisí s právem akcionářů a majitelů na zisk, jež je odměnou za podstoupené riziko. A důležitým aspektem je také větší individuální odpovědnost firem. Naopak přebírání odpovědnosti za širší skupinu zájmových skupin podle stockholder teorie deformuje přirozený střet zájmů a mohlo by někoho zvýhodňovat.

Jistě najdeme spoustu dalších argumentů pro teorii, která zvýhodňuje hlavně vlastníky firmy, kteří konec konců odvádějí daně, platí zaměstnancům mzdu a tak si každý přijde na své. Časem ovšem tato teorie ustupuje do pozadí. Vliv a moc nadnárodních společností je čím dál větší a proto musí být rozšířena také šíře jejich odpovědnosti. Navíc teorie stockholder předpokládá dobře fungující státní aparát a z toho plynoucí dokonalou konkurenci. Stát v tomto bodě mnohdy selhává.

A tak vznikla přirozeným vývojem teorie odpovědnosti firem, jež zahrnuje mnohem širší zájmové skupiny přicházející s podnikem do styku a zabezpečující jeho existenci.

Teorie stakeholders

V překladu stakeholders znamená participující či zainteresované skupiny. Jelikož je podnik součástí společnosti a funguje z jejích zdrojů a v konečném důsledku jen proto, že jej společnost potřebuje a tedy i toleruje, měl by každý podnik přijmout odpovědnost ke všem, kdo se podílí na jeho chodu.

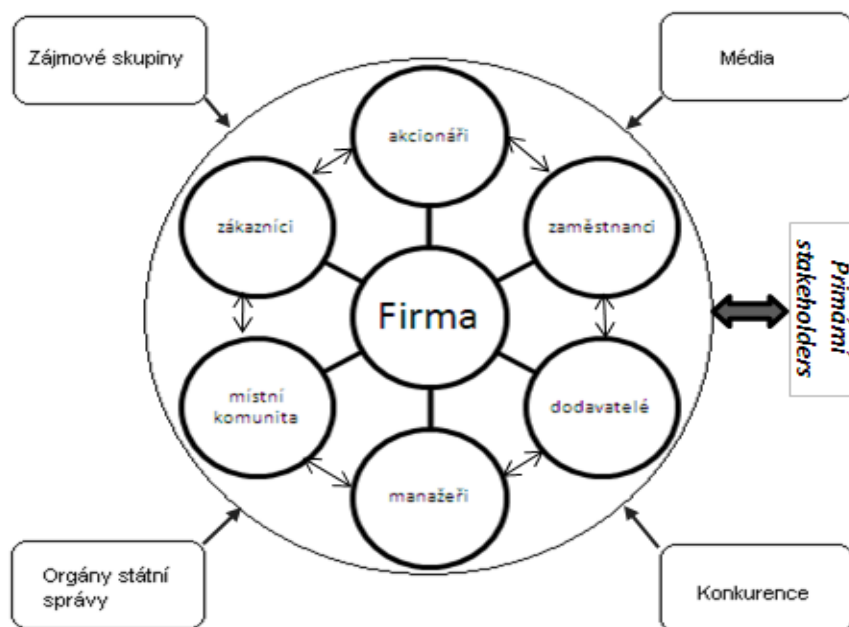
Zárodky této teorie lze hledat při vzniku prvních zaměstnaneckých odborů. S přibývajícími skandály a vlivem firem na životní prostředí, politické kruhy a celkový způsob života, začal tlak na odpovědnost podniků stoupat.

Příklady kdy se firma chová neeticky a zákazníci reagují, stále přibývá a právě tyto invektivy jsou opravdovým impulsem pro aplikaci teorie stakeholders do strategie firmy. Jakmile začala široká veřejnost dávat najevo svou nevoli vůči neetickému chování a bojkotovala firemní výrobky či přímo napadala firmu prostřednictvím organizovaných protestů, muselo samo vedení zvážit, zda se jim nadále vyplatí etická pravidla porušovat. Z dlouhodobého hlediska je pro firmu pověst a všeobecně dobré mínění o firmě a jejích produktech základním parametrem úspěchu.

V této souvislosti můžeme připomenout využívání dětské práce v Indii, velice znepokojující situaci v Africe a další a další příklady neetického jednání ze strany nadnárodních řetězců

nebo lokálních organizací, zpravidla obchodujících s nerostnými surovinami, ropou, plynem, diamanty, ale i kávou, kakaem či jiným zbožím běžné spotřeby.

Na následujícím grafu můžeme vidět rozšířenou teorii stakeholders, vycházející s publikace Putnové a Sekničky [5]:



Obr. č. 1.5 Participující skupiny

Zdroj: Putnová, Seknička [5]

Z obrázku jsou patrné dvě linie participujících skupin. Kruhem je naznačena primární skupina stakeholders, Patří mezi ně vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a místní komunita. Vlastníci jsou v tomto modelu rovnocennou zájmovou skupinou se zaměstnanci, dodavateli či zákazníky. Primárním cílem firmy chováající se podle teorie stakeholders je uspokojení všech zájmových skupin a jejich dílčích zájmů.

Teorie podporuje svým pojetím kategorický imperativ Immanuela Kanta a zohledňuje všechny zainteresované objekty. Vlastníci mají zájem na zhodnocení kapitálu, jež do podnikání vložily. Při realizaci tohoto cíle musí zohlednit své zaměstnance, kteří očekávají za vykonanou práci mzdu a sociální zabezpečení. Neméně důležitou podmínkou je vhodné chování managementu k podřízeným a možnost jejich seberealizace.

Sekundární stakeholders již nejsou přímo spojeni s fungováním firmy, ale také patří do širšího prostředí organizace. Do sekundární participující skupiny můžeme zařadit konkurenci, orgány státní správy, média a zájmové skupiny. I s těmito stakeholders přichází podnik do styku a měl by se snažit o utváření dobrých vztahů a spokojenost všech zúčastněných.

1.2.8 Způsoby zavedení etiky do podniku

Podnikatel, jenž chce jednat eticky, musí vycházet ze svých individuálních morálních zásad a aplikovat je do organizační struktury podniku navzdory mnoha vlivům, které jej od etického jednání mohou zrazovat. Promítnout etické normy do organizace lze těmito nástroji:

- etický kodex,
- sociální audit a etický audit,
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky,
- směrnice,
- udržování organizační kultury,
- systém odměn a trestů,
- způsob vedení,
- způsob uplatňování moci manažerů,
- etický vzor,
- úřad ombudsmana pro etiku a další.

Blíže popíši nejvýznamnější a nejrozšířenější etické nástroje.

Etický kodex

Nejrozšířenější formou aplikace etiky do podniku je dnes etický kodex. Je to souhrn apelů, jež ošetřují co možná nejširší obec zájmů dané organizace. Etický kodex v podniku zaujímá důležitou roli z více pohledů, což si mnoho podnikatelských jednotek stále ještě nestačilo uvědomit.

Pravidla, jež by měl etický kodex obsahovat, vytyčují mantinely pro všechny zúčastněné v podnikové jednotce. Měl by se dotýkat zaměstnanců, zákazníků, výkonu práce i samotných manažerů. Pokud jsou všechna témata v kodexu řádně zahrnuta, může se na ně odvolat

kdokoli, od řadového zaměstnance po jeho nadřízeného. Nezřídka může etický kodex posloužit jako první instance při možném překročení pravidel. Výmluvy typu: „Nevěděl jsem, že to není správné“, ztrácejí v konfrontaci s jasně danými zásadami v etickém kodexu na významu.

Další funkce kodexu etiky je v jeho pomoci při samotném sebeuvědomění organizace, její funkce a cílu, ke kterému chce dojít. Etický kodex musí vycházet z individualit organizace, reagovat na její funkci v tržním hospodářství, vztah s konkurencí, dodavateli či druh činnosti.

Sociální a etický audit

Nejběžnější audity se zaměřují na účetnictví. Získané informace jsou posuzovány zpravidla v konfrontaci s předem danými kritérii. Sociální a etický audit je ovšem specifitějším nástrojem, než audit ekonomických ukazatelů.

Surinek [7] uvádí ve své publikaci: *„Zvláštním případem sociálně psychologického výzkumu v manažerské praxi je sociální audit. Úkolem sociálního auditu je poznat a zhodnotit sociální a sociálně psychické aspekty fungování hospodářské organizace.“*

Kritéria v souvislosti sociálního a etického auditu jsou obtížněji definovatelné, mohou však vycházet ze zcela základních etických norem. Kritériem může být také např.: směrnice chování Corporate Governance pro nadnárodní korporace, jež podepsaly státy OECD. Nejjednodušším kritériem je však vždy samotná firma a její směrnice, nařízení či etický kodex. Je možné také srovnání s konkurencí.

Každý audit a sociální zvláště, musí být vyhotoven flexibilně, odrážející se od organizace, jako individuálního objektu s jeho specifiky. Sociální audit se zpravidla zabývá situací zaměstnanců, ekonomickým rozvojem společnosti, její environmentální politikou či dobročinnou zaangažovaností. Etický audit bývá součástí sociálního auditu a vyšetřuje celkovou situaci podniku v souvislosti s etickým programem organizace a etickými standardy.

1.3 Použité metody sociálního výzkumu

Sociální výzkum se snaží o poznání společenských jevů, musí být dobře promyšlen, definován a naplánován. Řídí se stanovenými pravidly a jakékoli odchylky od žádoucího stavu by měly být odstraněny. V sociálním výzkumu je důležité jasně specifikovat jeho cíl a od tohoto záměru se co možná nejméně odchýlovat.

Obecným cílem každého výzkumu je dozvědět se o zkoumaném fenoménu něco pro nás důležité, neřídka se v tomto procesu dozvídá něco nového i zkoumaný subjekt.

Sociální výzkum lze provádět pomocí např. standardizovaného pozorování, strukturovaného rozhovoru, aplikací dotazníku či realizací experimentu.

1.3.1 Rozhovor

Podle Pavlici [4] můžeme rozhovor považovat za ústní formu obecnější metody dotazování. Dotazování je formou sociální komunikace, kdy jeden z účastníků klade otázky a druhý na ně odpovídá.

Dotazování může sloužit ke třem účelům:

- identifikace proměnných, na jejichž výzkumu se později budeme orientovat,
- jako hlavní nástroj výzkumu,
- doplněk dalších metod.

1.3.2 Dotazník

Surynek, Komárková, Kašparová [7] uvádějí: „Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metodu dotazování. Konečný výsledek výzkum kriticky závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku.“

Pro komplexní vyšetření zkoumaného problému je vhodné využít výhod každé dostupné metody. V mém případě jsem využil rozhovor, který byl nutný pro zjištění celkové situace ve

firmě, její zaměstnanecké struktuře, aktuální situaci na trhu a pomocí cílených otázek jsem se také snažil získat vodítka pro budoucí aplikaci dotazníku.

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

Praktickou část jsem realizoval v cestovní kanceláři Nev-Dama. Cestovní ruch je dnes jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví v oboru poskytování služeb. S počtem nově vzniklých cestovních kanceláří začali také přibývat problémy. Krachování cestovních kanceláří a agentur nutně vyvolali první návrhy, jak lépe ošetřit zákony v oblasti cestovního ruchu.

Dnes musí být každá cestovní kancelář v České republice pojištěna proti úpadku. Vznikly také první asociace, které svým členům poskytují záštitu.

Asociace cestovního ruchu v České republice

V České republice momentálně působí dvě hlavní asociace pro cestovní kanceláře. Tyto asociace poskytují svým členům různé druhy služeb, organizují konference, poskytují právní pomoc, starají se o dobré jméno asociace a tím i jejich členů. Tyto asociace lze přirovnat k jakýmsi odborům cestovních kanceláří, chrání své členy a snaží se o účast na legislativních změnách v oblasti cestování.

Cestovní kancelář Nev-Dama je členem AČCKA-Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Členstvím se krom jiného zavazuje dodržovat etický kodex této agentur (viz Příloha 2).

Etika a její realizace v každé cestovní kanceláři je nutnou součástí dobrého jména firmy. Vůči veřejnosti musí každá cestovní kancelář splňovat jisté etické standardy.

Referenti cestovní kanceláře Nev-Dama jsou přímými nositeli etických hodnot organizace, proto jsem se zaměřil na jejich etickou „vybavenost“ v souvislosti s problematikou cestovních kanceláří. Bližší dílčí cíle výzkumu upřesňuji v části tematické rozdělení dotazníku.

Cestovní kancelář Nev-Dama a. s. vznikla v roce 1998 sloučením tří cestovních kanceláří Nemo, Vesta a Dama. V loňském roce obsloužila tato firma 107 tisíc klientů a jejich počet každým rokem stoupá.

Nev-Dama se orientuje převážně na lyžařské zájezdy, tedy na zimní období. V letních měsících jsou její agentury vytíženy podstatně méně. V této části roku se zprostředkovává převážně provizní prodej jiných cestovních kanceláří specializovaných na letní zájezdy.

Právě nenasyčenost trhu orientovaného na zimní zájezdy dělá z této společnosti jednu z nejrychleji rostoucích kanceláří v České republice. Nev-Dama zachytila ihned v počátku vzrůstající trend zimních zájezdů a navíc konsolidací tří cestovních agentur dosáhla významné konkurenční výhody, jak z hlediska snížení administrativních nákladů, tak z pohledu zkušeností a kontaktů všech zúčastněných cestovních kanceláří a jejich majitelů. Synergický efekt zde nabyl opravdového významu a spolu s boomem, který společnost zachytila hned od počátku, zapříčinil velice dobré výsledky a do budoucna výhodnou pozici.

Nutno podotknout, že úspěch této firmy a její neustále zvyšující se obrat, jež nezaznamenal významných výkyvů ani v době dnešní krize, je důsledkem neutuchající snahy vlastníků a manažerů o neustále zlepšování poskytnutých služeb, rozšiřování nabídky, co možná nejlepší kooperaci všech zúčastněných a rozšiřování služeb, a to nejen v cestovním ruchu.

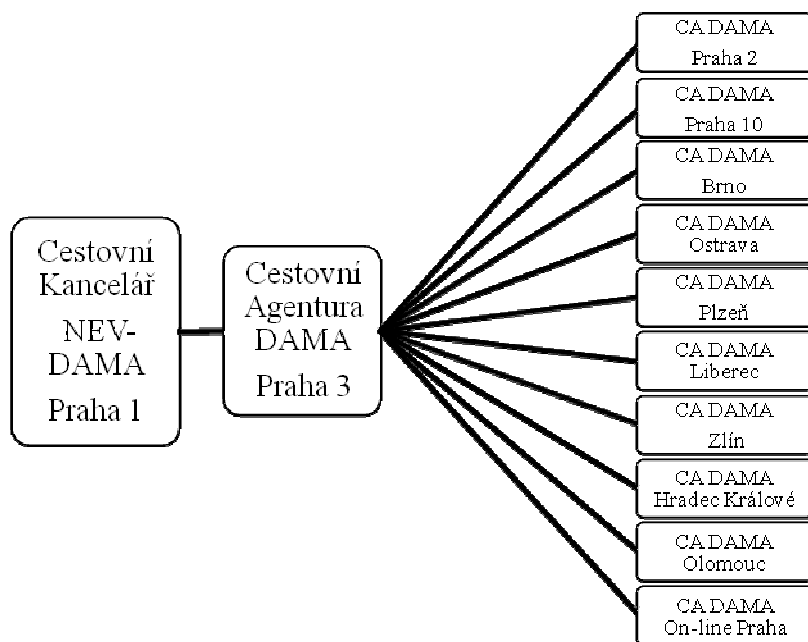
Měl sem možnost tuto společnost sledovat několik let a každý krok, který za tu dobu učinila, ať se jednalo o stěhování pobočky, zaměstnávání dalších prodejců či reklamní činnost, se ukázal jako správný a zapříčinil další expanzi, již tak dobře ukotvené společnosti.

Proto je dnes Nev-dama největším tour-operátorem ve střední Evropě na lyžařské zájezdy do Alp, zprostředkovává více než 80 lyžařských středisek v Itálii, Rakousku, Francii a dalších alpských zemích. Má okolo tisíce smluvních partnerů po celé České republice a také na Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku, Slovinsku, Polsku a např. také v Izraeli.

Krom klasických zájezdů poskytuje také zájezdy šité na míru, např. pro podnikové potřeby či firemní akce a reklamní činnost.

V roce 2007 Nev-Dama založila novou on-line pobočku, která se osvědčila a významně zvyšuje každý rok počet nových zákazníků.

2.2 Organizační struktura

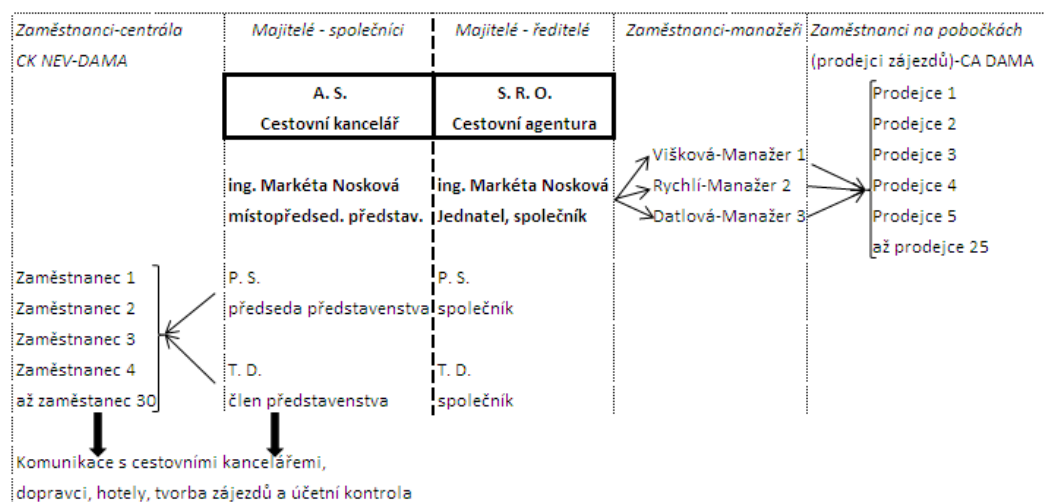


Obr. č. 2.1 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní

Jak je vidět z horního grafu, cestovní kancelář NEV-Dama se sídlem v Praze, kontroluje hlavní cestovní agenturu Dama, jež dále přímo řídí pobočky v celé České republice uvedeny vpravo.

2.3 Zaměstnanecká struktura



Obr. č. 2.2 Zaměstnanecká struktura

Zdroj: Vlastní

Nev-Dama zaměstnává okolo šedesáti zaměstnanců. Můj výzkum se soustřeďuje na prodejce zájezdů, kteří jsou uvedeni v pravé části grafu, tedy zaměstnanci na pobočkách. Dohromady se jedná o dvacet pět osob.

V levé části grafu je naznačena činnost cestovní kanceláře ve formě akciové společnosti. Tato kancelář má sídlo v Praze a prostřednictvím třiceti zaměstnanců komunikuje se smluvními partnery, dopravci, poskytovateli ubytování, a dalšími subjekty, nutnými pro provoz a další záměry společnosti.

2.4 Tematické rozdělení dotazníkového šetření

Dotazník jsem tematicky rozdělil do šesti částí. První dvě otázky se zaměřují na samotného respondenta-zaměstnance a jeho základní postoje k etice a její implementaci do podnikání.

Druhé tematické východisko (otázky 3-5) zkoumá vztah sledované organizace k veřejnosti, její účast v asociacích, či na veřejně prospěšných akcích, potažmo informovanost samotných referentů prodeje o těchto aktivitách.

Další část dotazníku se zabývá způsobem, jakým Nev-Dama implementuje etiku do prostředí jejich agentur a prodejců zájezdů. Otázky 6 až 9 se tedy týkají hlavního nástroje podnikatelské etiky, etického kodexu.

Čtvrtá část dotazníku (otázky 10-12) je zaměřena na vztah referentů cestovní kanceláře k zákazníkovi. Dotýká se tématu formalizace vztahu se zákazníkem pomocí kodexu prodáváče zájezdu.

Páté téma dotazníku (otázky 13-16) mapuje výskyt prohřešků zaměstnanců na pracovišti a způsobu jejich řešení. A konečně šestá část (otázky 17-19) vyčísluje demografické skutečnosti.

Již při neformálních rozhovorech v první části výzkumu, jsem se snažil o předběžné zmapování celkového stavu etiky a její institucionalizace v organizaci. Dotazník je konstruován tak, aby se dotýkal všech případných nedostatků v podnikatelské etice.

Otázky jsou kladeny jednoduše, se snahou nezabíhat do podrobností jednotlivých oblastí. Mým cílem je zachytit organizaci jako celek a jeho zaměstnance jako nositele informací o podnikové kultuře a celkovém stavu organizace ve spojitosti s podnikatelskou etikou.

Po vyhodnocení dotazníků nabídnu na případné nedostatky vhodné návrhy a doporučení.

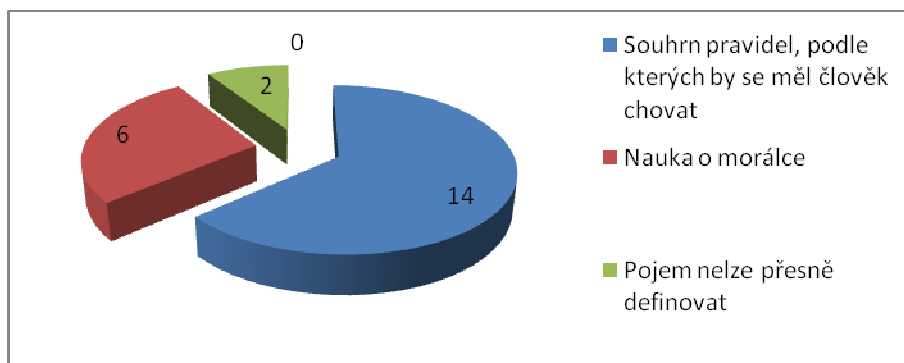
2.5 Vyhodnocení dotazníku

ZÁKLADNÍ ETICKÉ POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ

V První části dotazníku jsem se zaměřil na individuální vztah zaměstnanců k etice. Organizace by měla vytvářet podmínky k přirozeně etickému chování, ale bez základního etického uvědomění ze strany zaměstnanců, je etika jen prázdným pojmem.

První otázka měla účastníka zavést do tématu, ale hlavní bylo potvrzení, že pojem chápe správně a dokáže se s ním ztotožnit. Pouze dvě osoby označily pojem etika za nedefinovatelný.

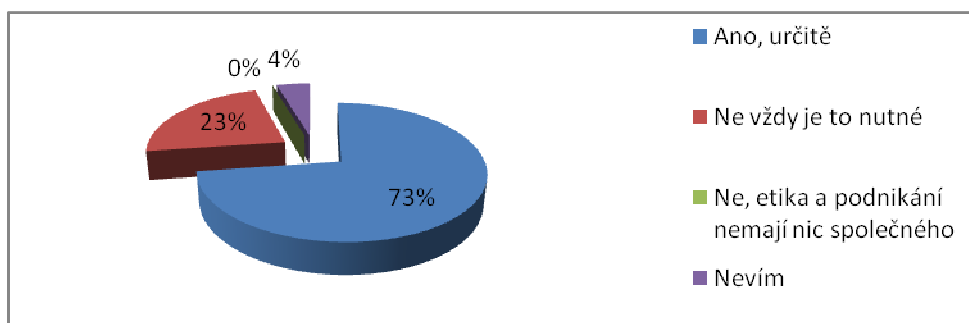
Otázka č. 1: Co si představujete pod pojmem etika? Vyberte jednu z uvedených možností:



Graf č. 2.1 Vymezení pojmu etika

Druhá otázka rozšiřuje etiku o organizační dimenzi a zjišťuje, zda je respondent ochoten uvažovat o etice v souvislosti s podnikáním. Implementace etiky do podnikání je vážně diskutována teprve krátký čas. Pátá otázka dala možnost respondentům vyjádřit svůj postoj k realizaci etiky do podnikání. Tento postoj zaměstnanců k etice obecně, potažmo k etice v podnikání, je důležitým předpokladem pro realizaci etiky do jejich pracovního prostředí.

Otázka č. 2: Myslíte, že je nutné etiku a její zásady implementovat do podnikání?



Graf č. 2.2 Etika v podnikání z pohledu zaměstnanců

Valná většina dotázaných považují zahrnutí etiky do podnikání za nutné. Vysoké číslo kladné odpovědi je pozitivním signálem, a ukazuje na dobrou „etickou základnu“ organizace, ze strany jejich zaměstnanců.

Dobrym signálem etického uvědomění zaměstnanců je také fakt, že s možností, že etika a podnik nemají nic společného, nesouhlasil nikdo z dotázaných. Pouze 23 % zaměstnanců nepovažuje etiku vždy nutně v podnikové sféře uplatňovat. Spolu s odpovědí nevím, zda je nutné etiku implementovat do podnikání, tvoří z celkového počtu dotázaných menšinu. Osobní přístup zaměstnanců k etice a k nutnosti rozšíření působnosti etiky do podnikatelského prostředí, považují za obecně silnou stránku organizace. Podnik by měl takového přístupu zaměstnanců využít k jeho dalšímu rozvoji, nejen v etické rovině.

VZTAH ORGANIZACE K VEŘEJNOSTI A INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

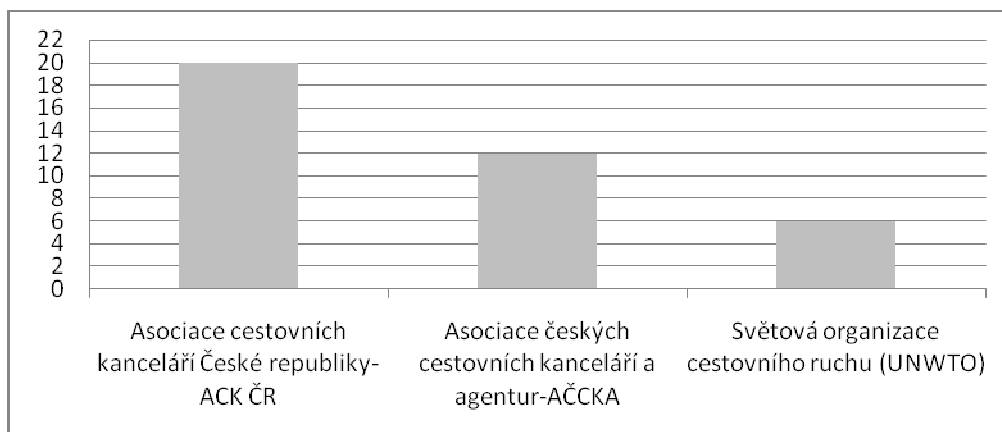
I když se témata tří dalších otázek věnují asociacím a veřejně prospěšným akcím a mohou zprvu evokovat vztah podniku k veřejnosti, mě zajímá právě opačný fenomén.

Jak jsem uvedl v kapitole představení společnosti, CK Nev-Dama je řádným členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. Tato agentura ji poskytuje, krom jiného, jistý kredit v očích veřejnosti. Nev-Dama jako člen AČCKA musí splňovat její stanovy, dodržovat disciplinární řád a ctít etický kodex této agentury.

V tomto bodě je vše v pořádku a Nev-Ddama postupuje jako eticky vyspělá organizace. Problém, který jsem zaznamenal, spočívá v prezentaci etických postojů organizace vůči svým

zaměstnancům. Proto jsem použil otázku číslo šest, v níž jsem zjišťoval, zda zaměstnanci cestovní kanceláře vědí o asociacích, které ovlivňují cestovní ruch v České republice.

Otázka č. 3: Z níže uvedených organizací zaškrtněte prosím ty, které znáte:



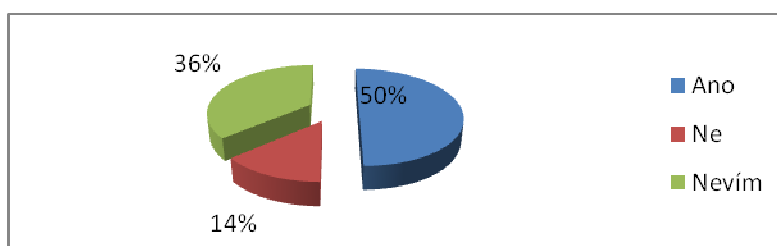
Graf č. 2.3 Organizace cestovního ruchu

Asociaci cestovních kanceláří České republiky zná z dvaceti dvou dotázaných dvacet lidí, což je velice chvályhodné. Druhou asociaci působící v České republice, Asociaci českých cestovních kanceláří a agentur, jejíž je CK Nev-Dama členem zná již o poznání méně dotázaných, celkem dvanáct zaměstnanců. Světová organizace cestovního ruchu utkvěla v paměti šesti dotázaným.

Paradoxně víc jak polovina referentů nezná agenturu, v níž je Nev-Dama členem, přestože valná většina dotázaných ví o existenci asociace, ve které není jejich zaměstnavatel člensky povinován.

Následující otázka dokresluje informovanost zaměstnanců na pobočkách o důležitém faktu, jakým je členství v asociaci cestovního ruchu.

Otázka č. 4: Je společnost, v níž pracujete, členem některé z výše uvedených asociací?

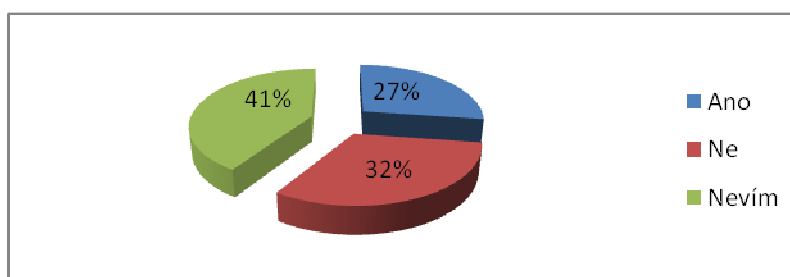


Graf č. 2.4 Informovanost zaměstnanců o členství v asociaci

Na otázku odpovědělo správně 50% dotázaných. Dalších 50% valné většiny prodejců zájezdů odpovědělo špatně, tedy nejsou spraveni o na první pohled zcela základní informaci. Na jednu stranu firma investuje do své pověsti a snaží se působit na širokou veřejnost vstoupením do asociace, a na stranu druhou neinformuje, či špatně, své zaměstnance na pobočkách, kteří jsou se zákazníky v dennodenním kontaktu.

Další otázka opět mapuje, jak jsou zaměstnanci informováni o eticky přínosných aktivitách svého zaměstnavatele.

Otázka č. 5: Podílí se Vaše firma na dobročinných akcích, neziskových projektech či jiných společensky přínosných aktivitách?



Graf č. 2.5 Informovanost zaměstnanců o neziskových aktivitách

Charitativní činnost je dnes běžnou součástí propagace, zlepšování jména a udržování renomé velkých ale i čím dál menších podniků. Nev-Dama figuruje na internetových stránkách v ojedinělých případech charitativní činnosti.

Bohužel o těchto, pro všechny zúčastněné, výhodných akcích neví mnoho ani široká veřejnost, ani většina samotných prodejců zájezdů. A tak se jeden podstatný pozitivní vliv ztrácí, a to dobře informovaný zaměstnanec, více si vážící „své“ firmy, za její snahu pomoci znevýhodněným spoluobčanům.

Celkem 63% zaměstnanců uvedlo, že se firma, ve které pracují, nezúčastňuje žádných dobročinných akcí, a pokud ano, neví o tom.

VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PODNIKATELSKÉ ETIKY-ETICKÝ KODEX

V této části dotazníku jsem se zaměřil na základní nástroj implementace etiky do organizace, tedy na etický kodex. Při osobních rozhovorech s pracovníky jsem nabídl dojmu, že etický kodex v organizaci neexistuje. Při vlastním průzkumu se opak ukázal být pravdou.

Zajímavá zkušenost se špatnou implementací etiky do podnikové struktury mi ukázala další možný zdroj problémů na cestě Nev-damy k eticky vyspělé organizaci.

První otázka týkající se etického kodexu, nutí záměrně referenta zamyslet se nad definicí a tedy i smyslem tohoto dvousloví. Uvádím několik odpovědí.

Otázka č. 6 Definujte prosím vlastními slovy, co si představujete pod pojmem etický kodex?

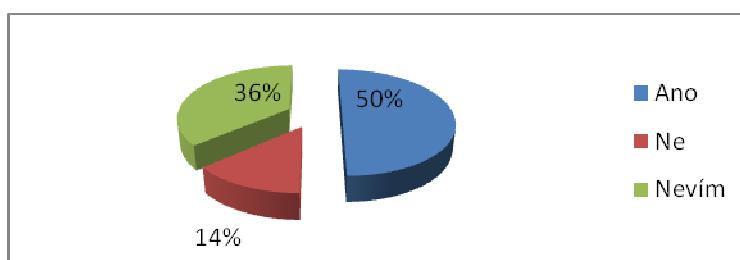
- Soubor pravidel, jak by se měli lidi chovat.
- Soubor pravidel slušného chování.
- Soubor pravidel jak by se lidé ze skupiny, které se to týká, měli chovat, aby zajistili minimální požadovanou úroveň etiky v daném oboru.
- Je to soupis obecných pravidel práce v konkrétní profesi a organizaci.
- Je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích.

Všechny odpovědi na tuto nelehkou otázku byly trefné a vždy vystihovali základní funkci etického kodexu. Znovu, stejně jako v první a druhé otázce, týkajících se pojmu etika, se potvrdila jistá vyzrálост a přehled zúčastněných.

Bohužel etická vyspělost zaměstnanců je pouze jedním kritériem rozvoje podnikatelské etiky v organizaci. Další otázka jasně ukazuje, že etika a její realizace v organizaci je dlouhodobým procesem a jen obecné vědomosti nestačí zaměstnancům pro uchopení složitých organizačních zájmů.

Obecná definice etického kodexu prodejci zájezdu nepomáhá ve chvíli, kdy bude řešit etické dilema v souvislosti s jeho profesí. Další otázka se přímo dotýká realizace etiky v pracovním prostředí poboček Nev-Damy.

Otázka č. 7: Existuje ve Vaší firmě etický kodex?



Graf č. 2.6 Informovanost zaměstnanců o etickém kodexu

Tato otázka se nepřímo váže na otázku č. 4, kde chceme vědět, zda je organizace členem výše uvedených asociací. Stejně jako ve čtvrté otázce je správnou odpovědí ano, CK Nev-Dama je, jak jsem již několikrát uvedl členem Asociace cestovních kanceláří a agentur a z tohoto členství ji plyne povinnost řídit se jejím etickým kodexem.

Celých 36 % dotázaných neví, že se můžou v případě všemožných budoucích problémů obrátit a odvolat na firemní kodex etiky. Dalších 14 % oslovených je možná dodnes přesvědčeno, že etický kodex v jejich organizaci vůbec neexistuje.

Polovina prodejců tedy o etickém kodexu, kterým se má jejich organizace řídit neví.

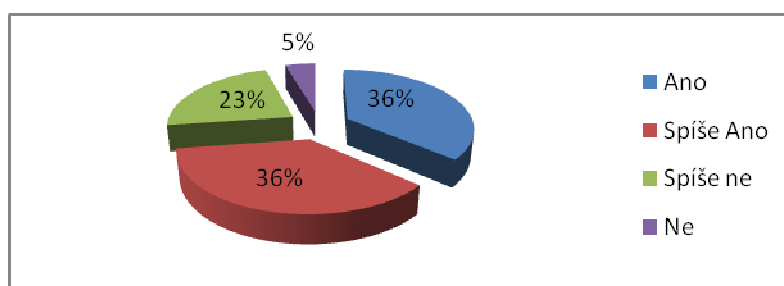
Další otázkou jsem se chtěl ujistit, zda je etický kodex opravdu funkčním dokumentem, jenž měli dotazovaní možnost vidět a prostudovat.

Otázka č. 8: Pokud ano, setkali jste se s tímto etickým kodexem?

100% dotázaných, kteří odpověděli kladně na otázku o existenci etického kodexu, potvrdilo také jeho prostudování. Etický kodex je volně přístupný na internetových stránkách AČCKA.

Následující otázka dává možnost všem tázaným vyjádřit svůj názor na nutnost aplikace etického kodexu v jejich organizaci.

Otázka č. 9: Myslíte, že je etický kodex ve Vaší firmě nutný?



Graf č. 2.7 Názor zaměstnanců na nutnost etického kodexu

Nutnost kodexu potvrdilo 72% dotázaných, většina zaměstnanců si je více či méně vědoma, že je etický kodex v dnešní firmě samozřejmostí, o to více v oboru jakým je cestovní ruch. Pouze 23% respondentů se přiklonilo k názoru, že etický kodex není bezpodmínečně nutné používat. Zcela zavrhl etický kodex pět procent dotázaných.

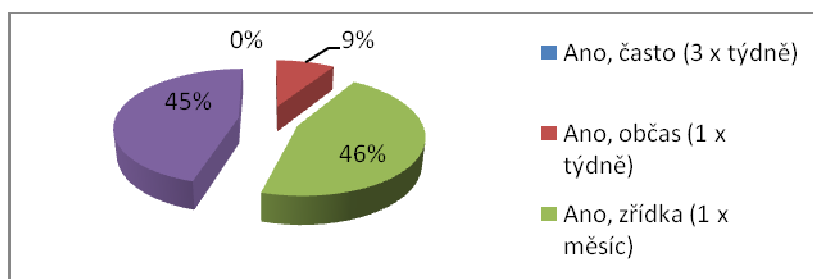
Poptávka po etickém kodexu je z grafu patrná. Valná většina dotázaných si je vědoma nutnosti takového nástroje etiky. Většina zaměstnanců na pobočkách je tedy připravena na seznámení se s etickým kodex, kterým by se měla řídit celá organizace.

ÚPRAVA VZTAHU REFERENTA K ZÁKAZNÍKOVÍ-KODEX PRODAVAČE ZÁJEZDU.

Následující tematická část dotazníku se zabývá vztahem prodejců zájezdů k zákazníkům, četností výskytu problémů a z toho plynoucí nutnost úpravy jednání referenta k zákazníkovi.

Následující otázka mapuje četnost, s jakou musí referenti řešit neobvyklé situace.

Otázka č. 10: Vyskytují se ze strany zákazníků stížnosti, reklamace, či jiné problémy, jež musíte řešit nad rámec obvyklého poskytnutí služby?



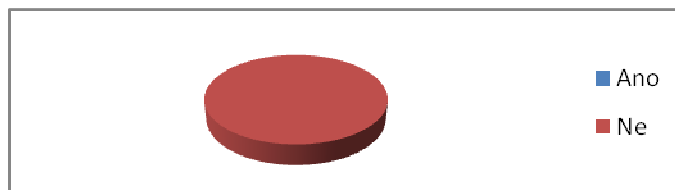
Graf č. 2.8 Četnost výskytu problémů

Méně než polovina dotázaných odpovědělo, že se v jejich práci nevyskytují žádné problémy. Dalších 46 % oslovených uvedlo, že problémy se zákazníkem se vyskytují s četností jednou do měsíce. Zbylých 9 % respondentů řeší problémy se zákazníkem jednou do týdne. Nikdo neoznačil možnost výskytu problémů třikrát do týdne. Výskyt problémů můžeme označit za běžný, nepřesahující hranici normálního styku se zákazníky.

Určit počet výskytu problémů bylo důležité pro další otázky spojené s dokumentem upravujícím chování prodejce k zákazníkovi. Etický kodex, kterým se firma řídí, tuto problémovou oblast neupravuje, je utvořen asociací pro všechny její členy a z tohoto faktu vyplívá jeho obecné znění. Těžko může obsahovat tak individuální oblast podnikatelské etiky, jakou je chování referenta k zákazníkovi.

Další otázkou zjišťují, zda firma sama upravuje oblast kontaktu se zákazníkem a má vyhotovenu jakoukoli formu kodexu prodavače.

Otázka č. 11: Nachází se na Vašem pracovišti manuál, upravující chování prodejce zájezdu k zákazníkům?

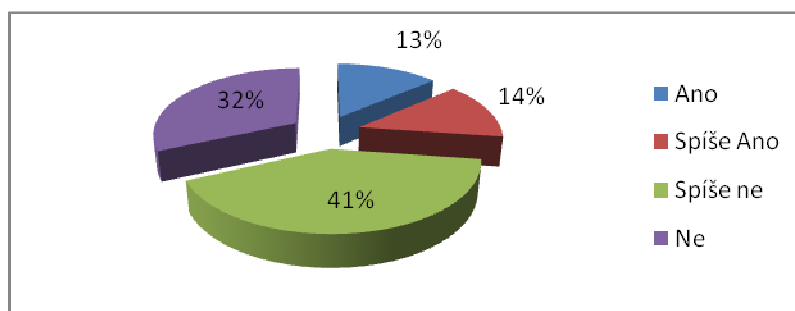


Graf č. 2.9 Existence kodexu prodavače zájezdů na pracovišti

Žádný dokument upravující vztah prodejce zájezdů k zákazníkovi na pracovišti není. Kodex prodejce není určen pouze pro řešení problémových momentů prodeje, ale měl by nastiňovat či dávat návod na správný přístup k zákazníkovi.

V další otázce zjišťuji poptávku ze strany prodejců po formální úpravě přístupu k zákazníkům.

Otázka č. 12 Pokud ne, přivítaly byste takovýto manuál?



Graf č. 2.10 Nutnost zavedení kodexu prodavače

Dokument upravující vztah se zákazníkem většina dotázaných (73 %) nepovažuje za nutný. Pouze 27 % dotázaných by manuál přivítalo. Zájem o kodex prodavače není ze strany prodejců valný, to ovšem neznamená, že není v praxi potřebný.

VÝSKYT PROHŘEŠKŮ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVÍŠTI A MOŽNOSTI JEJICH NAHLÁŠENÍ

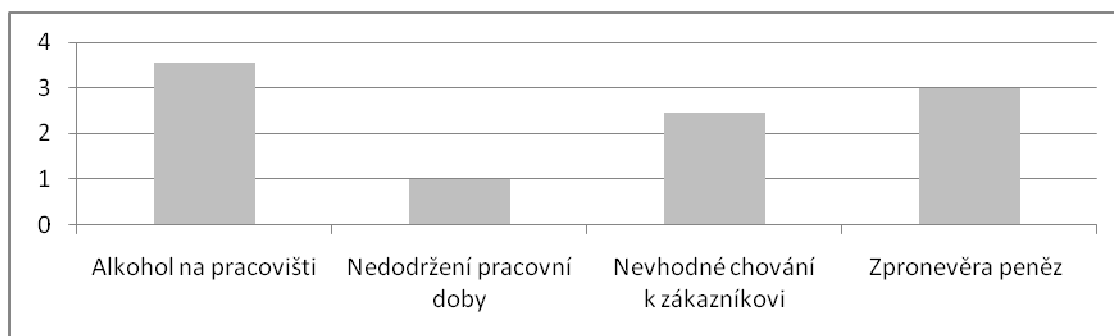
V této tematické části dotazníků jsem se snažil zjistit, jakým způsobem zaměstnanci poboček nahlízejí na prohřešky na pracovišti, jakým způsobem řeší přestupky jejich nadřízené a jak je ošetřena problematika upozorňování na prohřešky na pracovišti.

Problematika přestupků je v organizaci Nev-Damy velice živým tématem protože pobočky jsou značně vzdáleny od řídicí agentury, kde sídlí nadřízení a referenti na pobočkách jsou velice špatně kontrolovatelní. Krom telefonického spojení či internetových komunikačních kanálů není přímá fyzická kontrola prakticky možná.

A tak v tomto ohledu záleží z největší části na zaměstnancích poboček a jejich etické vyzrálosti.

Následující otázka mapuje přístup k různým druhům přestupků na pracovišti podle závažnosti.

Otázka č. 13: Ohodnoťte prosím vzestupně, uvedené prohřešky podle závažnosti. 1=nejméně závažný přestupek, 4=nejvíce závažný přestupek.



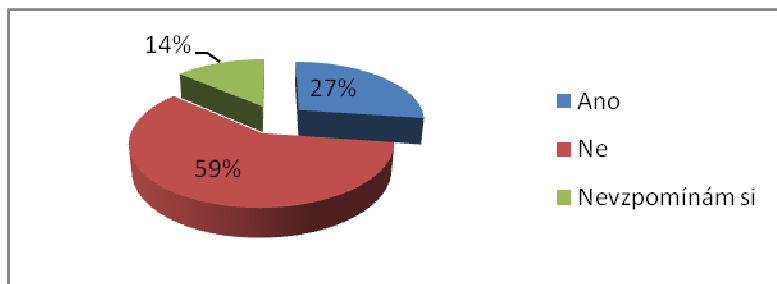
Graf č. 2.11 Závažnost prohřešků

Jak lze pozorovat z horního grafu nejvíce závažný přestupek je podle většiny respondentů alkohol na pracovišti. Trochu překvapivě je zpronevěra peněz až na druhém místě. Vysvětlení hodnocení požití alkoholu na pracovišti jako nejvíce závažného přestupku ve většině případů vychází právě z výše zmíněné obtížné kontrole nadřízených ve vzdálené řídicí pobočce. Není náhodou, že požití alkoholu je pro pracovníky na pobočkách lehce utajitelné, kdežto zpronevěra peněz je prakticky vyloučena z důvodu převodu peněz od zákazníka ve většině případů pomocí bankovního převodu.

Na třetím místě závažnosti je nevhodné chování k zákazníkovi. Nedodržení pracovní doby je nejméně závažným přestupkem podle většiny dotázaných.

Další otázkou jsem se snažil zjistit, zda a popřípadě v jaké míře se na pracovištích cestovních agentur prohřešky vyskytují.

Otázka č. 14: Vyskytl se někdy na Vašem pracovišti některý z výše zmíněných, či jiných prohřešků?

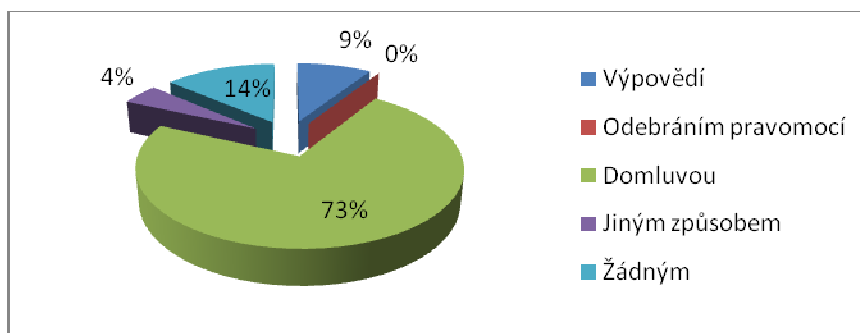


Graf č. 2.12 Výskyt prohřešků

Více než polovina dotázaných popřela výskyt jakýchkoli prohřešků. Výskyt jistých prohřešků přiznalo 27% dotázaných a 14% dotázaných si na nepřístojné chování na pracovišti nevzpomíná.

Jedna třetina dotázaných tedy jednoznačně připustila výskyt prohřešků. Číslo nehodnotím jako vysoké, přesto, jako ve většině pracovních kolektivů k prohřeškům dochází a měla by tato problematika být z pohledu nadřízených řešena.

Otázka č. 15: Jakým způsobem, by se dle Vašeho názoru, řešilo případné neetické jednání zaměstnance?



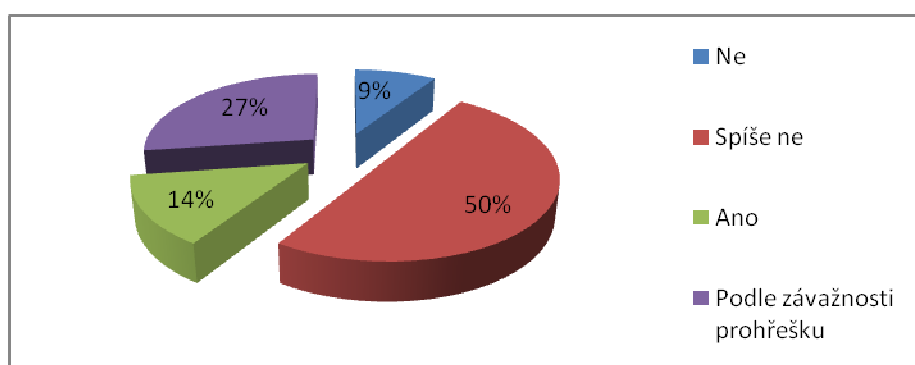
Graf č. 2.13 Způsob řešení prohřešků

Naprostá většina pracovníků označila domluvu jako prostředek řešení problémů v organizaci. Výpověď, jako značně restriktivní způsob řešení přestupků, uvedlo pouze 9% dotázaných. Nadřízení v tomto bodě, jak je patrné, volí „zlatou střední cestu“ a snaží se řešit problémy osobní konzultací bez zbytečně přísných postihů. Dalších 14% pracovníků odpovědělo, že se

přestupky neřeší žádným způsobem. Nejde o příliš vysoké číslo, přesto zde opět nejspíše hraje roli vzdálenost řídicích středisek a možnost zamlčení přestupku na pobočkách.

Poslední otázka mi v této tematické části dokreslila celkový stav problematiky prohřešků a jejich řešení. Zajímalo mě, zda mohou nadřízení počítat s pomocí zaměstnanců při překročení pravidel, zda spolupracovníci jsou ochotni upozornit na výskyt prohřešků a tak případně předejít jejich opakování.

Otázka č. 16: Pokud byste zaregistrovali neetické chování kolegů, upozorníte na to své nadřízené?



Graf č. 2.14 Způsob řešení prohřešků zaměstnanců

Je vidět, že polovina pracovníků by spíše na prohřešek neupozornila. Spolu s devíti procenty, která by na prohřešek neupozornili zcela určitě, nám vyplynula bezmála šedesátiprocentní jistota, že o překročení pravidel ze strany referentů, se jejich nadřízený nikdy nedozví.

Pouze 14% oslovených by na prohřešek ze strany kolegy upozornilo a u 27 procent pracovníků by záviselo na okolnostech.

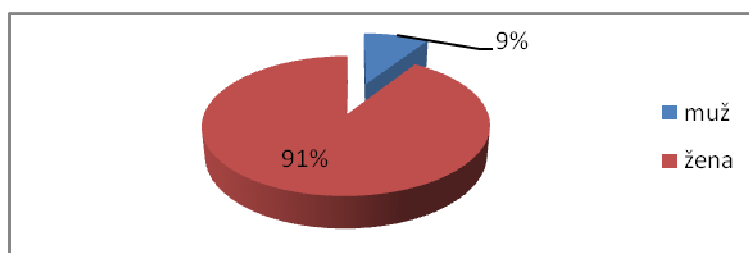
Tyto výsledky vypovídají na jednu stranu o loajalitě pracovníků ke svým kolegům. Na druhou stranu mohou v budoucnu znamenat kumulaci prohřešků, jejich opakování či špatnou informovanost nadřízených o reálných hrozbách zpronevěry peněz a dalších problémů.

DDEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

O vyplnění dotazníků jsem požádal 25 pracovníků. Vyplněno bylo 22 dotazníků.

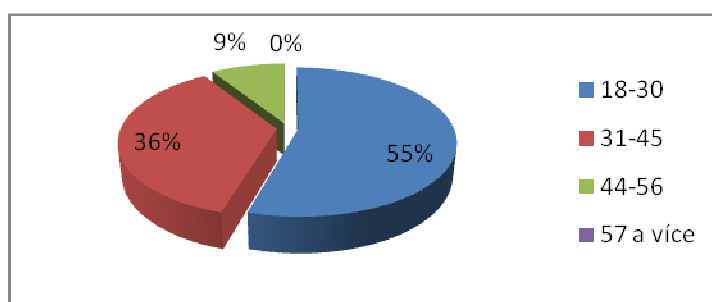
Z demografického hlediska je nejvíce patrný vysoký počet žen z celkového počtu zkoumaného vzorku. Z dvaceti dvou účastníků výzkumu je 20 žen a pouze dva muži.

Otázka č. 17: Uveďte pohlaví:



Graf č. 2.15 Pohlaví

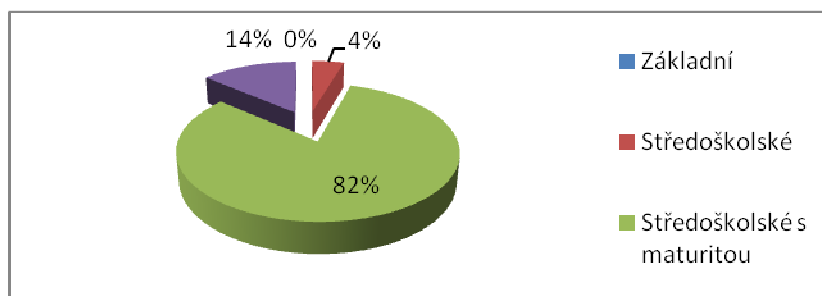
Otázka č. 18: Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf č. 2.16 Věk

Nejčtenější věková relace zkoumaného vzorku je od 18 do 30 let, tedy lidé v produktivním věku. Firma na pozicích referentů prodeje zaměstnává pracovníky spíše mladšího a středního věku, jak je vidět z níže uvedeného grafu věkové struktury. Více než polovina zkoumaného vzorku jsou lidé do třiceti let. Další třetinu tvoří pracovníci od 31 let do 45let věku.

Otázka č. 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 2.17 Vzdělání

Požadavky na pracovní místo referenta prodeje cestovní kanceláře nevyžadují vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanec pobočky by měl mít příjemné vystupování, měl by být spolehlivý a

výhodou je znalost alespoň jednoho cizího jazyku. V grafu struktury vzdělání vidíme, že 82% dotázaných vystudovalo střední školu s maturitou, sedmnáct procent, tedy tři pracovníci, jsou vysokoškolsky vzděláni.

3 Návrhy a doporučení

Dotazník odhalil některé problémové oblasti v souvislosti s realizací etiky do podnikání. Návrhy a doporučení jak zlepšit etickou základnu organizace jsem rozdělil do následujících bodů:

ETICKÝ KODEX

Klíčový dokument pro nastolení etických norem v organizaci je v cestovní kanceláři Nev-Dama a jejich pobočkách opomíjen a jeho distribuce je nedostatečná.

Jak je zřejmé z dotazníků polovina zaměstnanců na pobočkách o dotazníku neví. Navrhuji:

- Seznámit všechny zaměstnance s etickým kodexem asociace, které je Nev-Dama členem a podle kterého by se tedy měla řídit.
- Realizovat osvětu mezi referenty prodeje na téma Asociace cestovních kanceláří a agentur. Dát zaměstnancům na vědomí, že Nev-Dama do této asociace patří a řídí se jejím kodexem, případně referovat o celkové situaci agentur pro cestovní kanceláře na českém trhu, tedy osvětlit důvody proč spadá organizace do agentury, co agentura zajišťuje, jaké další agentury fungují na českém trhu.

Formy realizace osvěty:

- Informační e-mail: Nejjednodušší a nejlevnější forma jak informovat.
- Firemní časopis: Organizace nemá žádnou formu firemního časopisu. Magazín vydávaný zaměstnavatelem je dobrou formou poskytování informací napříč celým spektrem všech zaměstnanců. Měl by obsahovat všechny důležité změny, firemní akce, žebříček agentur, informace o konkurenci, vývoji trhu, cílech organizace, atd.
- V krátkosti lze pomocí oběžníku podat všechny důležité informace.

Po realizaci osvěty by byl vhodný krátký jednoduchý test v elektronické formě, distribuován každému zaměstnanci na jeho mail. Test by zjišťoval, zda osvěta byla dostatečná.

Dále bych doporučil etický kodex v tištěné podobě umístit na viditelné místo v každé pobočce.

KODEX PRODAVAČE

Prodej zájezdů je forma služby a od tohoto aspektu se odráží i nutnost upravit dostatečně problematiku jednání se zákazníkem. Dotazník nastiňuje ze strany prodejců spíše nezáměr o kodex prodavače. Takovýto postoj může mít různé důvody, např. se mohou obávat o nastolení zbytečných limitů v jejich práci či berou takovýto dokument jako útok na jejich schopnost jednat vhodně se zákazníkem.

Dokument upravující chování prodejce, je však přínosem jak pro prodejce samotné, tak pro jejich nadřízené. Prodejci může pomoci ve sporných momentech, dává jim určitou jistotu a hlavně nastoluje standart, na něj by neměl zapomínat. Také novým spolupracovníkům umožňuje rychlejší orientaci a zapracování.

Druhou nespornou výhodou kodexu prodejce přináší pro nadřízené, jež se mohou ve sporných situacích přestupků, či stížností zákazníků odvolat právě na předem nastolená písemná pravidla.

Navrhl jsem tento kodex prodavače a implementoval jsem do něj všechny problémové oblasti, kterých jsem si v pobočce Nev-Dama stačil všimnout při výzkumu:

Kodex prodavače zájezdu

Každý den by prodejce zájezdů měl být přítomen v kanceláři 15 minut před začátkem pracovní doby.

Spolupracovník pracující před vámi informuje o vyskytnutých problémech či úkolech, které jsou třeba vykonat.

Pracujte s kolegy jako tým. I když obsluhuje pouze jeden prodejce z více přítomných, buďte mu nápomocni.

Práci si rozděľujte rovnoměrně, nikoho neznevýhodňujte či naopak zbytečně nešetřete.

V práci je zakázáno pít alkohol či užívat jiné návykové látky, kouřit v kanceláři, maskovat svou nepřítomnost jakýmkoliv způsobem.

Každý zákazník by měl být po vstupu do kanceláře pozdraven. Nabídněte místo k sezení, případně občerstvení.

Snažte se pomoci zákazníkovi vybrat vhodnou variantu zájezdu podle jeho preferencí, ne podle ceny zájezdu či jeho neprodejnosti, atd.

Bud'te přátelští, ne však neformální. Zákazník si kupuje zájezd-službu, také kvůli vám a vašemu přístupu.

Pomatuje: SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK PŘI ODCHODU, SE ZNOVU RÁD VRÁTÍ!!!

Etický kodex prodavače zájezdů by měl být přítomen na všech pobočkách v listinné podobě.

PŘESTUPKY A MOŽNOST JEJICH ELIMINACE

Dotazník potvrdil výskyt přestupků, dle mého názoru nepřesahující běžnou hranici. Současně ovšem prokázal jistou benevolenci pracovníků k prohřeškům a jejich náklonnost nadřízené o porušování pravidel neinformovat.

Jak jsem již uvedl, protože agentury, ve kterých jsem výzkum prováděl, jsou decentralizované, kontrola jejich provozu je pro centrálu, kde sídlí jejich nadřízení, složitá. Jediným komunikačním kanálem je telefon, případně internetový nástroj pro komunikaci, zvaný Skype.

Proto by měla být jistým způsobem ošetřena problematika kontroly přestupků, kdy by měla být zaměstnanci dána možnost informovat nadřízeného bez pocitu nesprávného jednání či dokonce strachu, že se donášení nevhodným způsobem obrátí proti němu samotnému.

Návrh na řešení:

- Navrhuji vytvořit anonymní e-mailovou schránku, o které by měli být všichni zaměstnanci informováni a kde by mohli případné prohřešky nahlásit, v případě jejich obav i anonymně. Oznamovatel by měl, případně ve speciálním formuláři, uvést pobočku, způsob nevhodného chování, případně jméno hříšníka.
- Dále by mohla sloužit tato schránka jako kniha přání a stížností či k možnosti uvést jakýkoli zlepšující návrh ze strany zaměstnanců.

Pokud by tento nástroj nebyl využíván, lze to vnímat jako pozitivní impuls. Pracovník by však měl takovouto možnost mít a krom využití dalších funkcí schránky (zlepšující návrhy zaměstnanců) by pracovníci měly schránku na paměti a možnost odhalení jejich nekalého jednání by mohla výskyt přestupků snížit na minimum.

MOŽNOSTI IMPLEMENTACE ETIKY DO ORGANIZACE

Krom etického kodexu, kodexu prodavače a úpravy problematiky „donášení“ na kolegy, lze organizaci doporučit řadu nástrojů, kterými mohou začít budovat etickou organizaci. Např.:

- Intenzivnější zapojení do neziskových aktivit: Firma se jistých neziskových aktivit účastní, četnost těchto akcí je však stále malá a měla by se zvýšit.
- Propagace neziskových aktivit: Při zapojení se do neziskových aktivit je třeba informovat o tom také veřejnost a své zaměstnance. Např. na internetových stránkách či v katalogích.
- Provést sociální a etický audit.
- Výcvik a vzdělávání v oblasti etiky v podnikání a problematiky cestovního ruchu.

4 Závěr

Cestovní kancelář, ve které jsem měl možnost provádět výzkum orientující se na implementaci etiky do podnikatelského prostředí, je společností velice dobře prosperující. Vedení této organizace je pružné a neustále se snaží o lepší výsledky.

Organizace se nachází ve fázi vývoje, kdy nemusí dennodenně bojovat o místo na trhu. Naopak základy pro další budoucí rozvoj jsou dobře postaveny. Právě v tuto chvíli by měla Cestovní kancelář Nev-Dama hledat cesty jak lze zlepšit i další stránky své značky na trhu.

Nastává čas učinit retrospektivní zhodnocení a podívat se „do sebe“, dovnitř organizace a všech jejích realizačních článků. Položit si otázku co lze zlepšit, aby společnost využila celý svůj potenciál.

Jednou z výzev je i etická stránka organizace. V cestovním ruchu velice důležitá stránka každého účastníka trhu.

Základem je dobře informovaný zaměstnanec na všech stupních firemní struktury. Dalším krokem je větší zapojení organizace do neziskových aktivit a nezbytné využití takto získaného kreditu pro prezentaci veřejnosti.

Návratnost takto vynaložených nákladů je stěží vyčíslitelná v reálné hodnotě. Investice do vytvoření etické organizace je dlouhodobou záležitostí a i když je zisk z takového cíle

mnohdy stěží uchopitelný, vždy se víceméně projeví ve spokojenosti všech zúčastněných. Přístup každé organizace by neměl vycházet z cíle realizovat etiku v organizaci, ale ze záměru stát se etickou organizací.

Seznam použité literatury:

- [1] BARRY, Norman . *Business Ethics*. West Lafayette : Purdue University Press, 1999. 191 s. ISBN 1-55753-162-5.
- [2] BLÁHA, J. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.
- [3] DYTRT, Z. a kolektiv *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [4] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací)* 1. vyd. Praha, Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [5] PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P.; UHLÁŘ P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [6] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. 113 s. ISBN 80-85834-53-7.
- [7] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání Praha, Management Press 2001, 160 s. ISBN 80-7261-038-4

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Internetové zdroje

www.nev-dama.cz

www.accka.cz

Seznam obrázků

- | | |
|-------------|--|
| Obr. č. 1.1 | Důležité dokumenty upravující lidská práva |
| Obr. č. 1.2 | Kruhy podnikatelské etiky |
| Obr. č. 1.3 | Zisk v systému tržního hospodářství |
| Obr. č. 1.4 | Vlivy na etické jednání |
| Obr. č. 1.5 | Participující skupiny |

Seznam grafů

- | | |
|-------------|---|
| Graf č. 2.1 | Vymezení pojmu etika |
| Graf č. 2.2 | Etika v podnikání z pohledu zaměstnanců |

Graf č. 2.3	Organizace cestovního ruchu
Graf č. 2.4	Informovanost zaměstnanců o členství v asociaci
Graf č. 2.5	Informovanost zaměstnanců o neziskových aktivitách
Graf č. 2.6	Informovanost zaměstnanců o etickém kodexu
Graf č. 2.7	Názor zaměstnanců na nutnost etického kodexu
Graf č. 2.8	Četnost výskytu problémů
Graf č. 2.9	Existence kodexu prodavače zájezdů na pracovišti
Graf č. 2.10	Nutnost zavedení kodexu prodavače
Graf č. 2.11	Závažnost prohřešků
Graf č. 2.12	Výskyt prohřešků
Graf č. 2.13	Způsob řešení prohřešků
Graf č. 2.14	Způsob řešení prohřešků zaměstnanců
Graf č. 2.15	Pohlaví
Graf č. 2.17	Vzdělání
Graf č. 2.16	Věk

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazník
Příloha 2	Etický kodex ACCKC

